

เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด
Thailand Quality Award : TQA

ประจำปี 2564





รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เริ่มดำเนินการนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ซึ่งองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Baldrige National Quality Award (BNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้





สารแสดงความยินดีจากประธาน คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปัจจุบัน ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน ตลอด 2 ปีที่ผ่านมา ได้เผชิญกับสถานการณ์ท้าทายหลายเรื่อง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและประชากร เทคโนโลยีและนวัตกรรม สิ่งแวดล้อม การแข่งขันที่สูงขึ้น โรค COVID-19 และภูมิรัฐศาสตร์ที่เปลี่ยนไป ส่งผลกระทบต่อการทำงานและการประกอบการอย่างรุนแรง และดูเหมือนว่าวิกฤตนี้จะยืดเยื้อ และจะถูกซ้ำเติมโดยการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมและวิถีชีวิตของผู้บริโภคคนใหม่ ดังนั้น การปรับตัวสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence) จึงมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอด ความมั่นคง และความยั่งยืนของทุกองค์กร

“ผลิภาพ” ในความหมายในหลักคิดของ Malcolm Baldrige National Quality Award มีความก้าวไกล ครอบคลุมถึงทุกอนุที่เป็นตัวขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายสูงสุด คือ ความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงฉับพลันและรุนแรงดังที่กล่าวข้างต้นนี้ ยังมีองค์กรถึง 14 องค์กร ที่ได้พัฒนาศักยภาพ การจัดการ การปรับตัว และสร้างความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร จนได้รับการยอมรับว่ามีการบริหารจัดการเป็นเลิศ และได้รับรางวัล TQA, TQC Plus และ TQC ตามลำดับ

และในปี 2564 มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ประจำปี 2564 จำนวน 1 องค์กร ในนามของ คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอแสดงความยินดีกับ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นองค์กรต้นแบบที่มุ่งมั่น พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาโดยตลอด มุ่งสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เตรียมความพร้อมองค์กร เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง (Disruption) มาอย่างต่อเนื่อง และคงความเป็นผู้นำในธุรกิจมาได้อย่างยาวนาน

ขอแสดงความยินดีกับองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ในระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus ทั้ง 5 องค์กร ที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นด้านในด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1. ด้านนวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล และ บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด 2. ด้านลูกค้า (Customer) ได้แก่ ธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร และ 3. ด้านบุคลากร (People) ได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และ โรงพยาบาลพญาไท 2

ขอแสดงความชื่นชมกับ 8 องค์กร ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) ซึ่งทุกองค์กรที่ได้รับรางวัล เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และผลักดันประเทศให้เติบโตในด้านต่าง ๆ ทุกภาคส่วน

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ และคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขอถือโอกาสนี้ แสดงความยินดีและชื่นชม ผู้บริหาร และบุคลากรของทั้ง 14 องค์กรที่ได้รับรางวัล ในความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง ภายใต้สภาวะการณ์ของโลกที่มีความเปลี่ยนแปลง และมีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ก้าวข้ามอุปสรรค พัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน และขอขอบคุณที่ได้แบ่งปันความสำเร็จจากการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้กับองค์กรต่าง ๆ ได้ศึกษา และใช้เนื้อหาจากหนังสือวิธีปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศเล่มนี้ ให้เกิดประโยชน์

นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์
ประธานคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สารแสดงความยินดีจาก ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการผลักดันให้ทุกองค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย มีการพัฒนาศักยภาพระบบการบริหารจัดการให้มีมาตรฐานทัดเทียมระดับสากล โดยใช้เกณฑ์ของ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ กว่า 90 ประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้อีกทั้ง รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ยังมุ่งตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมทั้งยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนไปสู่อุตสาหกรรมไทย 4.0 เพื่อการเติบโตอย่างเป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ในปี 2564 นี้ มีองค์กรจากหลากหลายภาคธุรกิจ ประกอบด้วย ภาคการผลิต การบริการ การสาธารณสุข การศึกษา รวมถึงภาครัฐ และภาครัฐวิสาหกิจ ที่ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้และสมัครขอรับรางวัล ซึ่งเป็นที่น่ายินดีอย่างยิ่งที่ในปีนี้มีองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้แก่ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด และยังมี 5 องค์กร ที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศระดับ Thailand Quality Class Plus : TQC Plus ที่มีการบริหารจัดการองค์กรที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ ทั้ง ด้านนวัตกรรม (Innovation) ด้านลูกค้า (Customer) และ ด้านบุคลากร (People) และมีองค์กรแนวหน้าของประเทศไทยอีก 8 องค์กร ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) นับเป็นความสำเร็จและความภาคภูมิใจอย่างยิ่งจากการส่งเสริมให้มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างแพร่หลายทุกภาคส่วน

และโอกาสนี้ ขอแสดงความยินดีกับทั้ง 14 องค์กร ที่ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไปปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทขององค์กร อันนำมาซึ่งความสำเร็จในการคว้ารางวัล ขอขอบคุณและแสดงความชื่นชมต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์กร ในความมุ่งมั่นร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาองค์กร มุ่งสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่นได้เรียนรู้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรในทุกภาคส่วนของประเทศให้ก้าวหน้า มีการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศ ทัดเทียมระดับสากลอย่างยั่งยืนต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชิต วาญภาพ

ผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



สารบัญ

รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Award : TQA

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

8





ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่
ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจน
ผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงที่สุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น
ที่ยอมรับทั่วไปอันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่องหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ





THAILAND
QUALITY
AWARD

THAILAND
QUALITY
AWARD

WINNER 2021



บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

เคาน์เตอร์เซอร์วิสมีความมุ่งมั่นดำเนินการตามแนวทาง
เกณฑ์รางวัลคุณแห่งชาติ ภายใต้ความเชื่อและความ
ศรัทธากว่า 10 ปี จนทำให้เราได้รับรางวัล TQA และ
บริษัทฯ จะยังคงยืนหยัดอยู่ในเกณฑ์และกรอบแนวทางนี้
ต่อไป ผ่านการปลูกฝังวิถีการทำงานด้วย TQA อย่าง
เป็นธรรมชาติ บูรณาการแผนงานและกระบวนการที่
สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ เพื่อส่งมอบ
นวัตกรรมที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า สังคม และประเทศชาติ
สู่ความยั่งยืนที่แท้จริง ถือเป็นการยกระดับมาตรฐาน
การบริหารจัดการขององค์กรในประเทศไทยให้เท่าเทียม
กับสากล

นายวีรเดช อัครพลพานิช
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

ข้อมูลโครงสร้างองค์กร

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด (CS) เป็นบริษัทในกลุ่มบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2537 CS เป็นบริษัทแรกในประเทศไทยที่ริเริ่มและเป็นผู้ดำเนินธุรกิจตัวแทนรับชำระสินค้าและบริการ ภายใต้วิสัยทัศน์ในขณะนั้นที่ต้องการเป็นจุดให้บริการรับชำระที่ตอบสนองทุกความต้องการของผู้ใช้บริการครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่อความสะดวกกับทุกชุมชน CS เป็นบริษัทเดียวในธุรกิจนี้ที่ใช้ระบบ Franchise 100% โดย CS Business Ecosystem มีรูปแบบการทำธุรกิจคือ 5C Ecosystem ประกอบด้วย 5 actors หลัก ได้แก่ (1) CS ทำหน้าที่เป็นแกนกลางบูรณาการในการสร้างนวัตกรรมของ Platform และระบบนิเวศ (2) Contributor (ผู้ส่งมอบ) ทำหน้าที่สนับสนุนการดูแล infrastructure ด้านเทคโนโลยี (3) Client (ผู้ว่าจ้าง) คือเจ้าของบริการที่ไว้วางใจให้ CS เป็นตัวแทนในการให้บริการ เช่น กลุ่มธนาคาร กลุ่มประกันภัย กลุ่มธุรกิจ e-business ผู้ประกอบการและหน่วยงาน

ราชการต่างๆ (4) Channel (เจ้าของช่องทางบริการ) ทำหน้าที่ส่งมอบบริการของ Client ให้ผู้ใช้บริการปลายทาง ได้แก่ ร้าน 7-Eleven และ (5) Consumer (ผู้ใช้บริการ) เป็นลูกค้าปลายทางที่ CS ตั้งใจส่งมอบคุณค่าและประสบการณ์ที่ดีผ่านนวัตกรรมบริการ 2 กลุ่มคือ Bill Payment และ Daily Life Service

CS ให้ความสำคัญกับการบริหารแบบบูรณาการตามแนวทาง TQA โดยใช้ CS ALL-Excellence Model ประกอบด้วย 5 Pillar และใช้ ALL Cycle แทน AIM Cycle เน้นการเรียนรู้ที่รวดเร็ว คล่องตัว ทันการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด Learn Fast, Fail Fast, Fail Cheap โดยใช้การทำงานแบบ Scrum / Sprint และ Lean Startup ร่วมกับการ Co-Develop กับลูกค้า และพันธมิตรโดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการนวัตกรรมใหม่ๆ และใช้กลไกการติดตามทบทวน ในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ Goal of Excellence





ความท้าทายและ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

CS มีความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ด้าน

ด้าน	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Strategic Challenges : SC)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (Strategic Advantages : SA)
ธุรกิจ,ลูกค้า	SC 1 : เพิ่มสัดส่วน Daily Life Services รองรับยุค Digital	SA 1: สมรรถนะหลักด้านบริหารจัดการ 5C
ปฏิบัติการ	SC 2 : รักษาความเป็นผู้นำด้าน Transaction และ ความผูกพันของลูกค้าในยุค Digital	SA 2: มี Product Ecosystem ที่ครบวงจร มีฐานลูกค้า และมีช่องทาง Offline ที่มากที่สุดในประเทศ SA 3 : ขีดความสามารถในการสร้าง Platform Innovation และมี IT Infrastructure ที่ทันสมัย
บุคลากร	SC 3: การทำให้บุคลากรมีโอกาสดแสดงผลงานอย่างเต็มศักยภาพ	SA 4 : วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าคิดและกล้าเสี่ยง
สังคม	SC 4: การใช้ศักยภาพด้าน Platform Innovation เพื่อเกื้อหนุนสังคม	SA 5 : เป็นที่ยอมรับของภาครัฐ และผู้กำกับดูแลในฐานะที่เป็นองค์กรเอกชนภาคการเงินที่โปร่งใสมีความน่าเชื่อถือและสร้างประโยชน์ให้สังคม



การนำองค์กร

ผู้บริหารระดับสูง (SL) ของ CS ขับเคลื่อนองค์กรผ่านระบบการนำองค์กร โดยมี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. Clear Goal ไตรมาส 3 ระหว่าง SPP1 SL และ Pillar Leader วิเคราะห์ความต้องการลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (5C) แนวโน้มธุรกิจ โอกาสเชิงกลยุทธ์ นโยบายบริษัทแม่ กำหนด/ทบทวน VMV และเป้าหมายธุรกิจทุกปี เสนอ คกก.บริหารอนุมัติ CS ได้ปรับเปลี่ยนกิจกรรมสร้างนวัตกรรม Service Platform เพื่อสนับสนุนธุรกิจยุคดิจิทัล
2. Holistic Plan SL ถ่ายทอด VMV สู่การปฏิบัติโดยแปลง VM เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และ Goal of Excellence (GOE) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ (Master Plan) ใน SPP2 ถ่ายทอดเป็นตัวชี้วัดที่สอดคล้องกันผ่าน Pillar ทั้ง 5 และระบบถ่ายทอด Corporate Goal สู่พนักงานทั่วทั้งองค์กรใน SPP3 คำนึงถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สื่อสารกับพนักงาน ผู้ส่งมอบ พันธมิตรสำคัญ Pillar Leader คัดเลือกนวัตกรรมและ Initiative สำคัญเพื่อทำ VIP Project รวมถึงถ่ายทอดผู้ส่งมอบ พันธมิตร (เช่น Channel, GIG) ผ่านประชุมทำข้อตกลง ทำโครงการ หรือกำหนด SLA ร่วมกัน
3. Execute และ 4. Evaluate & Improve SL พัฒนาระบบ 5X Meeting เพื่อผลักดันการปฏิบัติตามแผน ติดตามความสำเร็จ ขับเคลื่อนนวัตกรรม และการปรับปรุงด้วย VIP Project & ALL Cycle ผลการดำเนินการองค์กรถูกติดตามใน SPP4 และใช้เป็นปัจจัยปรับปรุงระบบการนำองค์กรในปีถัดไป



5. Reward & Raise The Bar SL สื่อสาร สร้างความผูกพันกับพนักงาน ท้องค์กร Management By Walk Around ทุกสัปดาห์ ใช้ Cycle Talk กระตุ้นมีส่วนร่วมในการประชุมและทำ workshop ต่างๆอย่างสม่ำเสมอ ในยุค Work from home ปรับเปลี่ยนจาก Visual Board เป็น MS Team Conference, CS Connect และ Group Chat เพื่อสื่อสารและติดตามงาน SLสร้างความผูกพันและมีบทบาทโดยตรงในการจูงใจพนักงานเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี ให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ ผ่านการทำงานระบบ Pillar ที่เน้นทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมใกล้ชิดแบบพี่น้อง กิจกรรม Outing, Ecosystem Workshop การทำงานแบบ Scrum การร่วมเป็น Project Sponsor ดูแลอย่างใกล้ชิด ระบบพี่เลี้ยง การกำหนดเป้าหมายทุกระดับที่ชัดเจน

การติดตามผ่านระบบ 5X meeting การประเมินผลตามระบบ ALL perform การส่งเสริมการเติบโตผ่าน CS STAR ตลอดจนใช้บทบาทเชิงรุกในการให้รางวัล ยกย่องชมเชย เพื่อจูงใจให้มีผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ SL จะหาโอกาสชื่นชม ยกย่องชมเชย ในวาระต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

6. Sustain Performance SL สร้างวัฒนธรรมองค์กร ACIOT โดยปรับให้เข้ากับยุคดิจิทัล ใช้ ALL-Excellence model ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จัดทำระบบ CS Risk Management เพื่อประเมินและจัดการความเสี่ยงตามลักษณะของธุรกิจที่จะมุ่งเน้น สร้างนวัตกรรมโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม ตลอดจนคำนึงถึงสังคมและชุมชนเพื่อความยั่งยืนที่แท้จริง



ระบบการนำองค์กร CHEERS



กลยุทธ์

SL ได้ใช้ Strategic Planning Process (SPP) โดยมีการทบทวนเพื่อพัฒนาแนวทางที่ใช้ร่วมกับที่ปรึกษาอย่างต่อเนื่องทุกปีก่อน SPP ปีถัดไป โดยใช้การเรียนรู้ภายในจากผลดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่ผ่านมา Best Practice ขององค์กรชั้นนำและ Baldrige Winner เป็นแนวทางปรับปรุงจนได้เป็น SPP ในปัจจุบัน 4 ขั้นตอน คณะผู้บริหาร (คบ.) เริ่มวางแผนในไตรมาส 3 ตามขั้นตอนดังนี้

SPP1 : Strategic Context & Business Direction ในเดือน ก.ค. OM และ Pillar รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าเชิงกลยุทธ์ จัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ใน SPP แต่ละขั้นตอน พิจารณาลิขสิทธิ์ดังกล่าว กำหนดเป็น VMV ซึ่งจะถูกใช้เป็นกรอบกำหนดนโยบายและทิศทางธุรกิจ

SPP2 : Corporate Strategy คณะบริหารกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยพิจารณาจากกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้า ตลาดเทคโนโลยี ภาวะแข่งขันบังคับและบริบทเชิงกลยุทธ์ กระบวนการในขั้นตอนนี้ถูกพัฒนามาเป็นลำดับ ใน SPP2 ได้คำนึงถึงความจำเป็นด้านการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉมและลำดับความสำคัญของแผนการเปลี่ยนแปลง

SPP3 : การจัดทำ Functional Plan ผู้บริหารหน่วยงานที่รับผิดชอบจะคิดหาวัตถุประสงค์ที่จำเป็นเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายจัดทำเป็นแผนงานนำเสนอ คบ.พิจารณา ในการถ่ายทอดแผนจาก Master Plan ไปสู่ Functional Plan แต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบจะวิเคราะห์ว่าจะอะไรเป็น weakness ของตนเอง เพื่อประเมินขีดความสามารถของตนเอง และระบุทรัพยากรที่ต้องการ ก่อนจัดทำเป็นแผนงาน

SPP4 : ในการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการตาม Performance Review System หากพบโอกาสใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรมจะจัด Brainstorm Workshop นำเสนอเป็นโครงการ ด้วยวิธีการนี้ทำให้ CS มีความคล่องตัวสูงสุด สามารถใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมได้ตลอดทั้งปี ระหว่าง Performance Review จะมีการประเมินขีดความสามารถองค์กรในการบรรลุเป้าหมายของกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรวมทั้ง คบ.จะติดตามการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ เพื่อประเมินความจำเป็นในการเปลี่ยนแผน ทบทวนแผนสำรอง ตลอดจนทบทวนความสามารถในการตอบสนอง



Strategy Development



SPP 1 กำหนดทิศทาง (ก.ค.)
Strategic Context
Business Direction
ผู้เกี่ยวข้อง ผู้นำระดับสูง, OM, คกก.บริษัท



SPP 2 กำหนดกลยุทธ์และแผนระดับองค์กร (ส.ค.)
Corporate Strategy Holistic Plan
& Resource Alignment
ผู้เกี่ยวข้อง คณะบริหาร, Pillar Leader, OM, ที่ปรึกษา

Strategy Deployment



SPP 3 นำสู่การปฏิบัติ (ก.ย.-ต.ค.)
Functional Plan
ผู้เกี่ยวข้อง คณะผู้บริหาร, OM, Contributor



SPP 4 ทบทวนติดตามผล (ม.ค.-ธ.ค.)
Performance Tracking
& Adjustment
ผู้เกี่ยวข้อง ทุกระดับ, OM

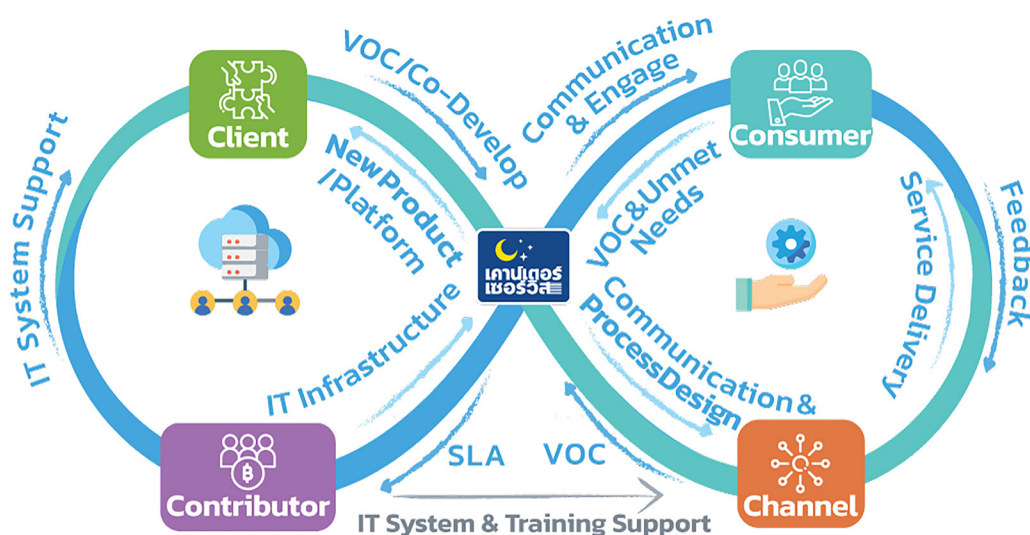
กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (SPP)



การมุ่งเน้นลูกค้า

CS ใช้ 5C Excellence Model มุ่ง Platform Innovation & Ecosystem ตามกลยุทธ์ตอบสนอง Digital Life Style ลูกค้ายุคใหม่ เริ่มจากรวบรวม Voice Of Customer (VOC) ของ Consumer และ Client ค้นหา Unmet Need กำหนด Business Ecosystem ที่ต้องการ จากนั้นแปลงเป็น Product/Platform Requirement นำเข้าสู่ Ecosystem & Product Design&Innovation จนได้ผลิตภัณฑ์หรือ Platform ใหม่ตรงความต้องการลูกค้า โดยมี Contributor คือ gosoft เป็นผู้ดูแล IT Infrastructure จากนั้น CS ออกแบบกระบวนการทำงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน สื่อสาร กำกับดูแล เพื่อส่งมอบบริการที่มีคุณภาพสู่ Consumer ผ่าน Channel และรวบรวม VOC ย้อนกลับมาวิเคราะห์ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่อไป ด้วยการบริหารจัดการ 5C Excellence อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ CS มีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และความพึงพอใจของ Consumer สูงสุด CS ใช้ CS Listening ในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้า Consumer และ Client (2C) เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศและความต้องการลูกค้าที่นำไปใช้ได้ โดย Pillar 2, 3 -กำหนดกลุ่มลูกค้าที่ต้องการรับฟังตาม Business Model ครอบคลุมลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต -กำหนด Customer Life Cycle (CLC) ของลูกค้าทั้งสองกลุ่มจากการศึกษาพฤติกรรมและลักษณะความสัมพันธ์ แบ่งเป็น 4 ช่วงคือ Prospect Customer (P) คือลูกค้าเป้าหมายที่ยังไม่เคยใช้บริการหรือเป็นลูกค้าอนาคต, Active Customer (A) คือลูกค้าที่ใช้บริการในปัจจุบัน,

Loyal Customer (L) คือลูกค้าที่ใช้บริการเป็นประจำต่อเนื่อง, Inactive Customer (I) คือลูกค้าที่เคยมาใช้แต่หยุดไปหรือเป็นอดีตลูกค้า -กำหนดช่องทางรับฟัง สารสนเทศที่ต้องการ ความถี่ ผู้รับผิดชอบ และวิธีใช้ประโยชน์ที่ชัดเจน ส่งผลให้ CS Listening มีความหลากหลาย แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้าและวงจรชีวิตลูกค้า CS ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัยสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ความต้องการเชิงลึกของลูกค้าผ่าน Transaction Analysis และ Big Data Mining (Volume-Type Big Data) รวมถึงสังเกต ศึกษา เรียนรู้พฤติกรรมลูกค้า Online ผ่าน Analytics ต่างๆ และ Social Network ที่มีรูปแบบหลากหลาย (Variety-Type Big Data) และเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่ทันทั่วทั้ง CS ใช้ Call Service, Operation & Client Visit, Web & Social Network Surfing (Velocity-Type Big Data) และ Peak Day โดยพนักงานทุกคนร่วมกันรวบรวมความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าทุกช่องทางทุกเดือน และล่าสุดในปี 2563 ได้นำเทคโนโลยี AI และ Machine Learning (ML) มาสร้างนวัตกรรม CS Chatbot เพื่อรับ feedback รวมทั้งใช้ในการ สื่อสาร มีปฏิสัมพันธ์ และรับฟังลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตลอด 24 ชั่วโมง



CS5CExcellenceModel



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

คณะบริหาร ใช้ CS Performance Measurement System (CS PMS) 8 ขั้นตอน บูรณาการกับ SPP และ GOE เพื่อวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ FinTech และ Digital Ecosystem การใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน และผลดำเนินการโดยรวมของ CS เริ่มจาก

(1) Data Selection ในไตรมาส 3 ระหว่าง SPP1 SL กำหนดนิยาม Long Term Goal และตัววัดผลดำเนินการที่สำคัญ โดยเลือกจากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการสำคัญ

(2) Alignment & Integration ใน SPP2 ได้ กำหนด KPI Template เพื่อให้ตัววัดสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน กำหนดค่าจำกัดความหน่วยวัด ความถี่ วิธีการคำนวณผลที่ชัดเจน และบูรณาการด้วย X-Matrix เพื่อให้เชื่อมโยงกันทุกระดับ นอกจากนี้เจ้าของกระบวนการจะกำหนดตัววัดด้านคุณภาพเพื่อตรวจสอบติดตามการปฏิบัติการประจำวันภายใต้ระบบ ISO 9001 และ ISO 27001 รวมถึงกำหนดตัววัดให้สอดคล้องกับ GOE และกลยุทธ์ ถ่ายทอดเป็นตัววัดโครงการเชิงกลยุทธ์ เพื่อติดตามความก้าวหน้า

(3) Comparative Data Selection คณะบริหารใช้ Benchmarking and Agile Measurement Process เลือกและใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

(4) Agile Measurement Selection CS สามารถตรวจพบการเปลี่ยนแปลงได้ทันที และกำหนดให้ระบบวัดผลสามารถปรับแก้ไขตัววัดได้ตามสถานการณ์ระหว่างปี โดยจะทบทวนเป็นรายไตรมาส เพื่อให้มีความทันสมัย

(5) Data Collection CS ใช้ระบบ Big Data ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ส่วนหลักคือ -มีปริมาณมาก (Terabyte Volume) -ประเภทไฟล์ข้อมูลหลากหลาย -รวดเร็วต่อสถานการณ์ รวบรวมผ่าน POS, CS Database, Business Intelligence System รวมถึงช่องทาง Digital ผ่าน Analytic & Social Network

(6) Analysis & Review ของ CS PMS ทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อติดตามและพิจารณาความจำเป็นในการเปลี่ยนแผนหรือปรับปรุง ซึ่งกำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละวงประชุมผู้เข้าร่วม วัดดูประสงค์การทบทวน ตัวชี้วัด/สารสนเทศ ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การวิเคราะห์ที่ใช้ และผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการทบทวน

ที่ชัดเจน ตัววัดและสารสนเทศที่ได้เลือกเป็นข้อมูลนำเข้า ในรูปแบบรายงานผลดำเนินการ (Performance Report) สถานการณ์ความเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนแปลงไป (Situation Change) หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ถูกละเลยเป็นระยะทั้งปีตามรอบของข้อมูล

(7) Improvement & Innovation Decision คบ.ใช้ Traffic Light System (TLS) จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น 4 สี “สีน้ำเงิน” คือ ผลงานโดดเด่นเกินเป้าหมาย (Blue Score) “สีเขียว” คือ ผลงานบรรลุเป้าหมาย “สีเหลือง” คือ ไม่บรรลุเป้าหมายแต่ไม่เกิน Cut Off และ “สีแดง” คือ ไม่บรรลุเป้าหมายและต่ำกว่า Cut Off TLS ถูกนำไปใช้จัดลำดับความสำคัญในที่ประชุมทบทวนทุกระดับ เพื่อทำโครงการปรับปรุงไปในทางเดียวกัน

(8) Best Practice Sharing คบ.ใช้ Best Practice Sharing Process ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดย Identify & Verify ค้นหาหน่วยงานที่มีผลดำเนินการที่ดีในระดับ Blue Score จากระบบ Traffic Light System (TLS) แนวทางปฏิบัติที่โดดเด่นที่ได้จาก Contributor, GIG หรือภายนอกองค์กร ระหว่างการประชุมต่างๆ การทบทวนผลของ VIP Project, Technology Scouting รวมทั้งเรื่องที่ส่งประกวด Process Excellence และ President Award โดยมี Criteria คือ 1) เป็นผลการดำเนินการที่โดดเด่น 2) เป็นผลงานที่ได้รางวัลเป็นที่ยอมรับ 3) เป็น Best Practice ที่มีการอ้างอิงหรือมาตรฐานจากภายนอก ระบบจัดการความรู้ของ CS





CS Performance Measurement System

บุคลากร

การให้บริการที่เป็นเลิศเกิดจากพื้นฐานความรักความสามัคคีในองค์กร CS จึงกำหนดให้ “5 รัก” เป็นค่านิยมหลัก และใช้ระบบบริหารบุคลากรแบบบูรณาการ เพื่อเสริมสร้างการมุ่งเน้นบุคลากรและทีมงาน CS ระบุขีดความสามารถและอัตรากำลังที่ต้องการ โดยใน SPP2 ไตรมาส 3 ฝ่ายบุคคลวิเคราะห์ Key Change & Transformation Needs ที่ได้จาก Strategic Direction ที่มุ่ง Lifestyle Service and Financial Service Innovation (FinTech) วิเคราะห์ปริมาณงาน เทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้ตาม IT Master Plan แผนพัฒนา Product, Platform, Ecosystem และแผนขยายร้านสาขาโดยใช้ Job & Workload Analysis, Productivity & Technology Analysis, GIG Use Case Analysis คำนวณความต้องการอัตรากำลัง โดยใช้แนวคิด No Staff No Stock All Electronics All Automation กำหนดเป็นแผนอัตรากำลังระยะสั้นและยาว และจัดทำโครงสร้างอัตรากำลังแต่ละระดับจำแนกตามหน่วยงาน ลักษณะงาน ตำแหน่ง โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญ และ certification ที่จำเป็น

ด้านขีดความสามารถ CS วิเคราะห์บุคคลากรเป็นสองกลุ่ม คือ IT และ Non IT และใช้ Competency Based Model ระบุ Certification ทักษะและ Competency ที่จำเป็น จัดทำ Dictionary ค้นหา Skill & Competency Gap เทียบกับ Competency Profile และผลประเมิน IDP, LDP ในแต่ละตำแหน่งทั้งพนักงานและผู้บริหาร กำหนดเป็น Capability Planning รองรับระยะสั้นและระยะยาว รายคน รายตำแหน่ง ภายใต้ทิศทางมุ่งธุรกิจ FinTech ขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็น ได้แก่ ความสามารถด้านธุรกิจยุคดิจิทัล ทักษะการพัฒนามลิตภัณฑ์แบบ micro-service และการทำงานแบบ agile/scrum จึงจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรและผู้นำ โดยมุ่งพัฒนา Digital, Mobile, Platform Innovation, Digital Cyber Risk, Financial Digital Risk, Ecosystem, Lean Start-Up Project เพื่อให้บุคลากร CS พร้อมรับทิศทางในอนาคต



การปฏิบัติการ

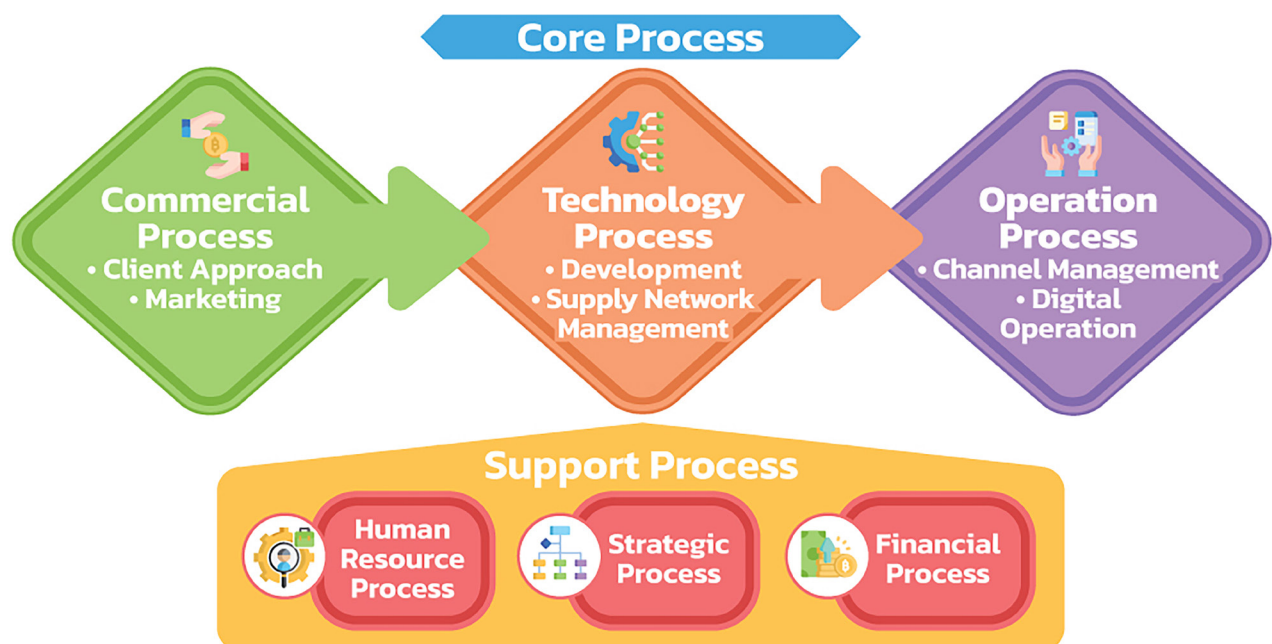
CS ทบทวนกระบวนการจัดทำข้อกำหนด/ออกแบบผลิตภัณฑ์/กระบวนการให้ทันธุรกิจทุกปี

ในปัจจุบันยุค Fintech CS พัฒนา Ecosystem Innovation บูรณาการกับกลยุทธ์องค์กรและ Product Roadmap โดยออกแบบเป็นสามระดับรองรับธุรกิจแบบระบบนิเวศ ได้แก่

1. ระดับระบบนิเวศ เป็นการออกแบบเชิงกลยุทธ์ใน SPP1 เพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ Value Proposition, Platform and Product Portfolio และ Actors ที่จะมีในระบบนิเวศ ปัจจุบัน CS มีระบบนิเวศเดียว
2. ระดับ Platform เป็นการออกแบบ Platform ที่จะให้บริการในระบบนิเวศ
3. ระดับ Product/Service เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะให้บริการบนแต่ละ Platform ตาม Roadmap

การออกแบบแต่ละระดับจะบูรณาการกับการออกแบบกระบวนการทำงานควบคู่กันไปเนื่องจากการทำงานทั้งหมดอยู่บนระบบดิจิทัล CS ได้จัดทำ Technology Scouting ทุกปี เพื่อเลือกเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เหมาะสม นำมาประกอบ การออกแบบทุกขั้นตอน ความรู้ขององค์กรอันได้แก่ Algorithm, Customer Knowledge, บทเรียนการออกแบบที่

ผ่านมา ถูกนำมาประกอบใน Co-Create ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ ถูกวิเคราะห์ระหว่างการทำ Ecosystem Canvas, Wire Frame design และ Product design โดยเทียบเคียงกับ Best Practice หรือคู่แข่งใน Co-Create ซึ่งช่วยให้ CS สามารถออกแบบระบบรองรับได้ถึงสองแสนรายการต่อวินาที เป็นต้น คุณค่าในมุมมองของลูกค้า ถูกกำหนดใน Empathize ผ่าน Ecosystem Analysis, Kano Analysis และ Value Proposition Canvas วิเคราะห์ Pain Point, Unmet Needs, Fragmented Experience เป็นต้น กำหนด Unique Value Proposition ทวนสอบกับลูกค้าและพันธมิตรใน Co-Create และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ตรงความคาดหวังมากที่สุดในการ Validate ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ถูกคำนึงถึงใน Co-Create โดยใช้ Risk Analysis ซึ่งครอบคลุมทั้ง กฎหมาย กฎระเบียบ โอกาสทุจริต ข้อผิดพลาด ข้อกังวล รวมทั้งความเสี่ยงด้านความปลอดภัย Cyber และความต่อเนื่องธุรกิจ และทดสอบใน Validate ความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต อาทิ Scalability, Technology Upgrade, Interoperability ของระบบ ถูกกำหนดใน Co-Create และทำงานร่วมกับพันธมิตรผู้



แผนผังระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

เชี่ยวชาญระดับโลกออกแบบและคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมรองรับความคล่องตัวเหล่านี้ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และต้นทุนการปฏิบัติการของ CS ขึ้นอยู่กับการออกแบบและจัดการกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศเป็นหลัก เนื่องจาก CS วางตำแหน่งตัวเองเป็น Tech Company ตั้งแต่ต้น CS ใช้ Technology Productivity Management Process ในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานประกอบด้วย (1) Technology Scouting Pillar 1 เลือกเทคโนโลยีประสิทธิภาพสูงต้นทุนต่ำโดย Scanning และ Screening เทคโนโลยีชั้นนำทั่วโลก ให้เหมาะกับธุรกิจ เช่น การใช้ Service on Cloud ทำให้ต้นทุนบำรุงรักษาระบบต่ำ (2) Architecture Design หน่วยงาน IT ร่วมกับ gosoft และ GIG ใช้ Scalable Architecture Design และ Server-less Architecture ทำให้ CS สามารถ Scale Up ธุรกิจได้รวดเร็วโดยต้นทุนไม่เพิ่ม นอกจากนี้ยังใช้ Micro Service Design และ Software Container บริหารการให้บริการ Server ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (3) Lean Start-up Design Pillar 1 ออกแบบ Ecosystem, Platform, Product โดยนำ MVP Technique ของ Lean Start-up มาใช้ ทำให้ต้นทุนในการพัฒนาต่ำ ร่วมกับการใช้แนวทาง Microservice, Sprint Design, Agile IT, Scrum P/M ผสมกับการทำงานอย่างใกล้ชิดกับ GIG ทำให้รอบเวลาในการพัฒนา platform และ product สั้นลง ต้นทุนในการพัฒนาลดลง ผลผลิตทางด้านนวัตกรรมสูงขึ้น

(4) Operation Loss Management Pillar 3 ใช้การจัดการแบบ No staff, All Electronic, All Automation Operating System เพื่อลดเวลา ป้องกันความสูญเสีย ผิดพลาด ทำซ้ำ เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติการ และลดการตรวจสอบ โดยใช้เทคโนโลยีช่วยทั้งหมด เช่น Barcode Check-Digit Algorithm, Auto Get Auto Send, Online Verification, Digital Fraud Detection, Face verification, Digital KYC, One Touch และ No instruction work design ของ Channel เป็นต้น ทำให้สามารถลดการสูญเสียผลผลิตของลูกค้าให้น้อยที่สุด เนื่องจากเกิดแปรปรวนและผิดพลาดน้อยนั่นเอง Pillar 3 ยังออกแบบระบบงานให้ใช้ Franchisee 100% โดยให้ผลตอบแทนแบบขั้นบันไดตามผลงาน ทำให้ CS ใช้บุคลากรน้อย มีต้นทุนบุคลากรต่ำ มีผลผลิตบุคลากรสูง เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพกับความต้องการลูกค้า SL กำหนดนโยบายให้ใช้นวัตกรรมดิจิทัลเป็นหลัก

บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด

เลขที่ 119 อาคาร อาราสาร ชั้น 4-6 สาทรซอย 5 ถนน สาทรใต้ แขวง
ทุ่งมหาเมฆ เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 โทร. 02-826-7788 Email
support@counterservice.co.th





สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12-14 อาคารยุคลักษ์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th Website: www.tqa.or.th